

The Manager Review

Jurnal Ilmiah Manajemen

**Kepuasan Kerja Karyawan
(Studi Kasus Deskriptif Kualitatif Pada Biro Administrasi
Kesejahteraan Rakyat Sekretaris Daerah Provinsi Bengkulu)**

**Nopiza Alwi
Slamet Widodo
Sri Warsono**

**Pengaruh Upaya, Kemampuan, Dan Persepsi Peran Terhadap
Kinerja Pegawai Biro Administrasi Pembangunan Sekretariat
Daerah Propinsi Bengkulu**

**Rinny Andriyani
M. Ridwan Nurazi
Praningrum**

**Motivasi Kerja Pegawai
(Studi Deskriptif Kualitatif pada Badan Perencanaan
Pembangunan Daerah Kabupaten Bengkulu Utara)**

**Masrup
Slamet Widodo
Trisna Murni**

**Pengaruh Perilaku Pimpinan, Kemampuan Individu, Dan
Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Balai Pelatihan Kesehatan
Propinsi Bengkulu**

**Eri Murianto
Ridwan Nurazi
Syamsul Bachri**

**Analisis Variabel Yang Mempengaruhi Dividen Payout Ratio Pada
Industri Perbankan Di Bursa Efek Indonesia**

**Helvonny Mahrina
Kamaludin
Paulus Sulluk Kananlua**

**Kepuasan Kerja Pegawai Kantor Balai Konservasi Sumber Daya
Alam (KSDA) Propinsi Bengkulu**

**Heny Monica
Witman Rasyid
Sugeng Susetyo**



The Manager Review

Jurnal Ilmiah Manajemen



Volume 10, Nomor 1, April 2011

DAFTAR ISI

Kepuasan Kerja Karyawan (Studi Kasus Deskriptif Kualitatif Pada Biro Administrasi Kesejahteraan Rakyat Sekretaris Daerah Provinsi Bengkulu) <i>Nopiza Alwi</i> <i>Slamet Widodo</i> <i>Sri Warsono</i>	1 - 15
Pengaruh Upaya, Kemampuan, Dan Persepsi Peran Terhadap Kinerja Pegawai Biro Administrasi Pembangunan Sekretariat Daerah Propinsi Bengkulu <i>Rinny Andriyani</i> <i>Ridwan Nurazi</i> <i>Praningrum</i>	16 - 28
Motivasi Kerja Pegawai (Studi Deskriptif Kualitatif pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Bengkulu Utara) <i>Masrup</i> <i>Slamet Widodo</i> <i>Trisna Murni</i>	29 - 37
Pengaruh Perilaku Pimpinan, Kemampuan Individu, Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Balai Pelatihan Kesehatan Propinsi Bengkulu <i>Eri Murianto</i> <i>Ridwan Nurazi</i> <i>Syamsul Bachri</i>	38 - 50
Analisis Variabel Yang Mempengaruhi Dividen Payout Ratio Pada Industri Perbankan Di Bursa Efek Indonesia <i>Helvonny Mahrina</i> <i>Kamaludin</i> <i>Paulus Sulluk Kananlua</i>	51 - 64
Kepuasan Kerja Pegawai Kantor Balai Konservasi Sumber Daya Alam (KSDA) Propinsi Bengkulu <i>Heny Monica</i> <i>Witman Rasyid</i> <i>Sugeng Susetyo</i>	65 - 74

Pengaruh Ukuran Perusahaan, Profitabilitas, Pertumbuhan Asset, Dan Risiko
Bisnis Terhadap Struktur Modal Pada Perusahaan Manufaktur Yang Terdaftar
Di Bei Periode 2008-2012

75 - 90

Dicky Dwi Cahyono

Sri Adji Prabawa

PENGARUH UPAYA, KEMAMPUAN, DAN PERSEPSI PERAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI BIRO ADMINISTRASI PEMBANGUNAN SEKRETARIAT DAERAH PROPINSI BENGKULU

Rinny Andriyani

M. Ridwan Nurazi dan Praningrum

Mahasiswa Program Pascasarjana Magister Manajemen

Fakultas Ekonomi Universitas Bengkulu

ABSTRACT

The objective of this research is to investigate the influences of effort, ability, and role perception to staff performance at Biro Administrasi Pembangunan Sekretariat Daerah Propinsi Bengkulu. This research used multiple regression analysis. The independent variables in this research were effort, ability, and role perception. The dependent variable in this research was staff performance Biro Administrasi Pembangunan Sekretariat Daerah Propinsi Bengkulu. The data in this research was primary data, that collected by questionnaire from staff at Biro Administrasi Pembangunan Sekretariat Daerah Propinsi Bengkulu. The respondent in this research are 56 respondents using census method.

The result of this research shows that there are positive influences of effort, ability, and role perception to staff performance at Biro Administrasi Pembangunan Sekretariat Daerah Propinsi Bengkulu. The hypothesis proposed can't be rejected based on t probability value \leq t probability $\alpha = 0,05$. This analysis used the SPSS program.

The implication of this research to increasing variable effort, Biro Administrasi Pembangunan Sekretariat Daerah Propinsi Bengkulu should give a punishment to staff that often absent. For increasing ability, Biro Administrasi Pembangunan Sekretariat Daerah Propinsi Bengkulu should advise the staff to understand their task and function. For increasing role perception, Biro Administrasi Pembangunan Sekretariat Daerah Propinsi Bengkulu can give reward to staff actively following the organization event.

Key words: *effort, ability, role perception and staff performance*

PENDAHULUAN

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan salah satu komponen dalam organisasi yang harus ada. Tujuan organisasi tidak akan tercapai tanpa adanya kombinasi dan kolaborasi yang baik dari orang-orang yang tergabung dalam organisasi tersebut. Biasanya, sumberdaya manusia di dalam organisasi disebut dengan karyawan atau pegawai. Karyawan atau pegawai dengan bakat, karya, kreativitas, dan kemampuan yang fleksibel sangat menentukan suksesnya pencapaian tujuan organisasi. Betapapun baik dan sempurna aspek teknologi, rencana kerja, dan peralatan kerja, jika tidak didukung oleh kemampuan karyawan (SDM) yang mampu mengaplikasikan dan menggunakan teknologi tersebut, maka sulit bagi suatu organisasi mencapai tujuan secara efektif dan efisien sesuai dengan standar yang diharapkan.

Biro Administrasi Pembangunan Sekretariat Daerah Propinsi Bengkulu merupakan salah satu instansi pemerintah yang bertugas membantu Gubernur Bengkulu dalam upaya pembangunan daerah. Instansi ini memegang peranan penting bagi pembangunan daerah. Untuk menjalankan peranan penting tersebut tidak terlepas dari peran serta pegawai, karena berkenaan langsung dengan masalah kinerja. Kinerja yang dimaksud di sini adalah kinerja

pelayanan kepada masyarakat. Apabila kinerja pegawai kurang memuaskan, akan dapat memberikan dampak negatif bagi perkembangan organisasi, terutama pemerintah daerah yang sedang giat-giatnya melakukan pembangunan. Oleh sebab itu, penggalian faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai perlu dilakukan agar diperoleh strategi yang dapat meningkatkan kinerja pegawai di masa-masa mendatang.

Selama ini berbagai upaya untuk meningkatkan kinerja pegawai dan upaya pengembangan sumberdaya manusia melalui pemberian kesempatan kepada pegawai untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan agar kemampuannya meningkat dengan biaya yang sebagian ditanggung dinas dan program-program lainnya seperti memerankan pegawai untuk selalu aktif dalam kegiatan organisasi pada kegiatan-kegiatan kepanitian. Permasalahannya adalah mengapa kinerja pegawai belum optimal, padahal upaya-upaya yang dilakukan tersebut adalah untuk mengkondisikan kinerja pegawai ke taraf yang lebih baik.

Berdasarkan pengamatan penulis di lapangan, kinerja pegawai di lingkungan Biro Administrasi Pembangunan Daerah Sekretariat Daerah Propinsi Bengkulu belum optimal. Hal ini terlihat dari masih adanya beberapa oknum pegawai yang tidak melaksanakan tugas sebagaimana mestinya, pulang sebelum waktunya, datang tidak tepat waktu, dan banyaknya waktu luang pegawai yang dimanfaatkan untuk mengobrol dengan teman kerjanya. Selain itu, masih ada pegawai yang tidak mampu meningkatkan prestasi kerjanya, inisiatif atau prakarsa yang kurang, dan kurangnya kerjasama antara sesama pegawai sehingga masih ada *gap* yang ditunjukkan dengan adanya kelompok-kelompok kecil di dalam organisasi yang terkesan tidak adanya kekompakan satu sama lainnya.

Pihak manajemen harus mampu membuat pegawai atau karyawan berupaya untuk selalu bekerja sebaik mungkin, berupaya hadir tepat waktu, berupaya menyelesaikan tugas tepat waktu, dan berupaya semaksimal mungkin dalam menggunakan segenap kemampuan yang dimilikinya untuk mencapai tujuan organisasi. Anoraga (1995) menyatakan bahwa tujuan organisasi sulit tercapai apabila karyawan tidak mau menggali potensi yang ada dalam dirinya untuk bekerja semaksimal mungkin. Upaya-upaya tersebut tentu saja harus didukung oleh kemampuan individu pegawai sendiri agar tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya tersebut mampu diselesaikan dengan baik.

Selain itu, keinginan untuk berperan optimal yang didukung oleh organisasi menjadikan pegawai merasa dibutuhkan oleh organisasi juga menjadi penting. Oleh karena itu, peranan pimpinan sangat penting untuk mendorong partisipasi secara aktif karyawan atau pegawai dalam memaksimalkan perannya dalam sebuah organisasi.

RUMUSAN MASALAH

Hal yang akan dikaji dalam penelitian ini adalah kinerja pegawai Biro Administrasi Pembangunan Sekretariat Daerah Propinsi Bengkulu dalam pelaksanaan tugasnya, sehingga permasalahan yang dirumuskan adalah apakah ada pengaruh upaya, kemampuan, dan persepsi peran terhadap kinerja pegawai Biro Administrasi Pembangunan pada Sekretariat Daerah Propinsi Bengkulu?

TINJAUAN LITERATUR

Pengertian Kinerja

Hasibuan (2007:105) menyatakan bahwa kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesanggupan serta waktu. Jadi, kinerja merupakan hasil yang dicapai setelah karyawan melakukan sesuatu pekerjaan. Pekerjaan atau tugas ini sebelumnya sudah ditentukan terlebih dahulu dalam suatu rincian tugas (*job description*) tertentu.

Indikator-indikator kinerja yang digunakan dalam penelitian ini adalah indikator yang kemukakan oleh Schuller yakni : kuantitas hasil kerja, kualitas hasil kerja, kreativitas dan hubungan kerja.

Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Hersey and Blanchard (dalam Veithzal, 2005:15) memberi pengertian kinerja adalah merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan, seseorang harus memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kinerja dalam menjalankan fungsinya tidak berdiri sendiri, tetapi berhubungan dengan kepuasan kerja dan tingkat imbalan, dipengaruhi oleh keterampilan, kemampuan dan sifat-sifat individu.

Upaya (*Effort*)

Effort atau upaya adalah banyaknya energi yang dikeluarkan seseorang dalam situasi tertentu (Vrom dalam Mulyasa, 2005). Sejauhmana karyawan atau pegawai dapat mencapai kinerjanya dapat dilihat sejauhmana karyawan atau pegawai tersebut melakukan pekerjaannya dengan baik.

Untuk mengevaluasi tingkat upaya yang dilakukan karyawan atau pegawai, Barry dalam Umar (1994 : 14), menyarankan hal-hal berikut : a) Tingkat reaksi peserta, yaitu melihat reaksi peserta terhadap tugas-tugasnya; b) Tingkat belajar, yaitu melihat perubahan pada pengetahuan, keahlian, dan sikap; c) Tingkat tingkah laku kerja, yaitu melihat perubahan pada tingkah laku kerja; d) Tingkat organisasi, yaitu melihat efek aturan-aturan organisasi terhadap individu; dan e) Nilai akhir, yaitu bermanfaat tidak hanya untuk organisasi, tetapi juga untuk individu.

Kemampuan (*Ability*)

Kemampuan (*ability*) adalah derajat keyakinan sejauh mana seseorang percaya bahwa ia akan sukses melakukan suatu pekerjaan atau memerankan sebuah perilaku (Vrom dalam Mulyasa, 2005).

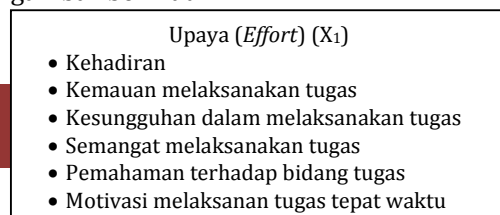
Persepsi Peran (*Role Perceptions*)

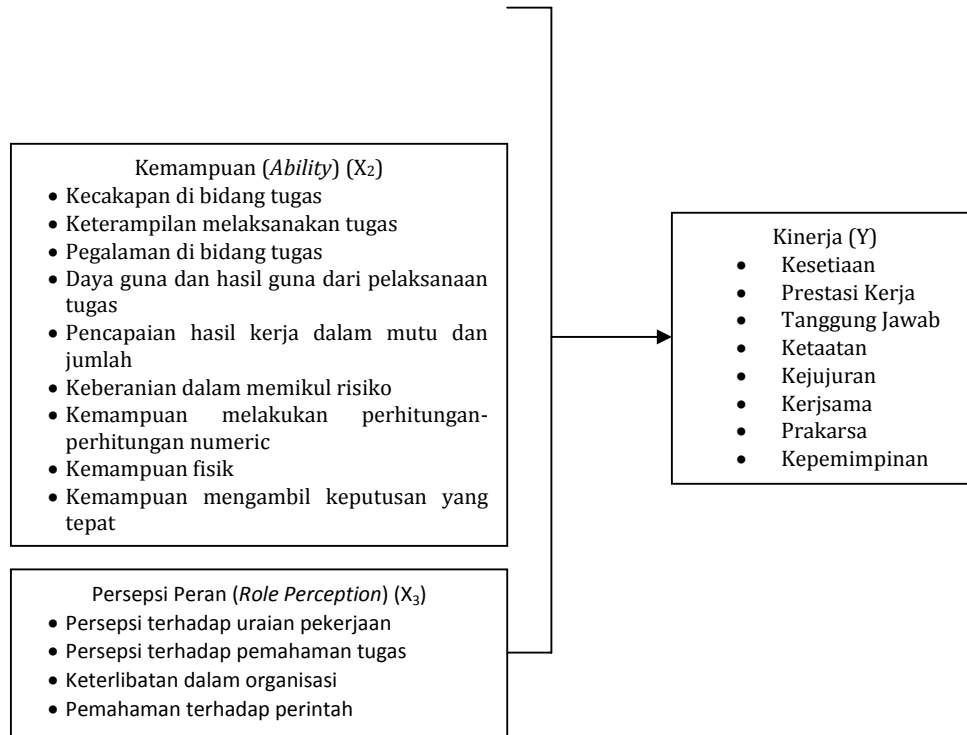
Siagian (1995) menyatakan bahwa persepsi menyangkut hal-hal yang bersifat perasaan dan bahkan juga pandangan-pandangan yang subyektif dan persepsi yang dimiliki karyawan turut menentukan bentuk, sifat dan intensitas peranannya dalam kehidupan organisasi. Schuller (1996) menyatakan *role perceptions* (persepsi peran) adalah kesesuaian antara usaha yang dilakukan seseorang dengan pandangan atasan langsung tentang tugas yang seharusnya dikerjakan.

Kerangka Analisis

Menurut Vrom (dalam Mulyasa, 2005) kinerja merupakan fungsi dari upaya, kemampuan, dan persepsi peran. Dalam arti kata bahwa kinerja seorang pegawai dipengaruhi oleh tingkat upaya yang dilakukan dalam melaksanakan tugas, kemampuan dalam melaksanakan tugas, dan persepsi peran yang diyakini oleh seorang pegawai sehingga menghasilkan hasil kerja yang diinginkan.

Secara skematis kerangka analisis yang digunakan dalam penelitian ini dapat dilihat pada gambar berikut ini.





Sumber : Vrom (dalam Mulyasa, 2005)

Gambar 1. Kerangka Analisis

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

Berdasarkan data yang diperoleh dari Bagian Tata Usaha Sekretariat Daerah Propinsi Bengkulu jumlah pegawai Biro Administrasi Pembangunan Daerah sebanyak 56 orang dan 1 (satu) Kepala Biro. Sampel dalam penelitian ini adalah pegawai staf yang ditentukan secara sensus, sehingga jumlah pegawai tersebut menjadi responden dalam penelitian ini (tidak termasuk kepala biro). Adapun karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin, tingkat pendidikan, usia, golongan dan masa kerja :

Pegawai yang ada pada Biro Administrasi Pembangunan Sekretariat Daerah Propinsi Bengkulu berjenis kelamin laki-laki 23 orang (41%), dan responden yang berjenis kelamin perempuan sebanyak 33 orang (59%). Pegawai laki-laki lebih mendominasi tapi tidak ada perbedaan kinerja antara pegawai laki-laki dengan pegawai perempuan.

Karakteristik responden berdasarkan tingkat pendidikan formal yang dimiliki oleh pegawai, sebagian besar adalah S1 dan Diploma IV. Hal ini menunjukkan bahwa dari segi pendidikan formal responden sudah tinggi dan telah memiliki kualitas dalam menyelesaikan pekerjaan. Diharapkan dengan pendidikan yang tinggi pegawai juga memiliki kemampuan kerja yang tinggi, upaya yang maksimal dalam bekerja dan memiliki persepsi peran yang baik di dalam bekerja. Berdasarkan usia responden sebagian besar berusia antara 36-45 tahun. Ini berarti usia responden masih produktif dan masa dinas aktif yang masih cukup lama. Dengan demikian diharapkan pegawai memiliki kemampuan kerja dan melakukan upaya yang

maksimal. Selain itu rentang usia ini merupakan usia yang matang dalam bekerja, sehingga diharapkan pegawai memiliki persepsi peran yang baik.

Berdasarkan masa kerja pegawai, sebagian besar berada antara 10-15 tahun. Masa kerja pegawai sudah cukup lama dan sudah cukup memiliki pengalaman kerja. Dengan ini diharapkan pegawai sudah memiliki kemampuan dan upaya yang tinggi dalam menyelesaikan pekerjaan dan memiliki persepsi peran yang baik. Berdasarkan golongan, sebagian besar berada pada golongan III. Dengan demikian diharapkan pegawai terdorong untuk melaksanakan pekerjaan dengan baik agar dapat naik ke kepangkatan/golongan yang lebih tinggi.

Tanggapan Responden Terhadap Instrumen Penelitian

Sebagaimana telah diketahui sebelumnya bahwa penelitian ini difokuskan pada variabel-variabel yang mempengaruhi kinerja pegawai pada Biro Administrasi Pembangunan Sekretariat Daerah Propinsi Bengkulu. Variabel-variabel tersebut selanjutnya akan dibahas sesuai dengan hasil jawaban responden berikut ini.

Tanggapan Responden Terhadap Variabel Upaya

Indikator variabel upaya terdiri dari 6 pernyataan dan memiliki 5 (lima) pilihan jawaban, yakni 1, 2, 3, 4, dan 5. Komposisi jawaban responden terhadap pernyataan-pernyataan tersebut dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 1. Komposisi Jawaban Responden terhadap Variabel Upaya

Pernyataan	Jawaban					Jumlah Skor	Rata rata
	STS	TS	CS	S	SS		
Anda selalu berupaya untuk hadir di kantor setiap waktu	0	3	28	19	6	196	3,50
Anda memiliki kemauan yang tinggi untuk melaksanakan tugas yang menjadi tanggungjawab anda	0	0	6	37	13	231	4,13
Anda memiliki kesungguhan hati yang tulus untuk melaksanakan tugas	0	0	6	24	26	244	4,36
Anda memiliki semangat dalam melaksanakan setiap tugas	0	1	14	32	9	217	3,88
Anda memahami dengan baik bidang tugas yang menjadi tanggungjawab anda	0	0	20	16	20	224	4,00
Anda memiliki motivasi yang tinggi untuk melaksanakan tugas dengan tepat waktu	0	1	25	26	4	201	3,59
Rata-rata Total						3,90	

Sumber : Hasil Penelitian, 2009.

4,20 – 5,00 Sangat Baik

3,40 – 4,19 Baik

2,60 – 3,39 Cukup Baik

1,80 – 2,59 Tidak Baik

1,00 – 1,79 Sangat Tidak Baik

Berdasarkan Tabel 1., tanggapan responden terhadap variabel upaya sudah cukup baik. Dari tabel 1. dapat dilihat rata-rata jawaban tertinggi responden sebesar 4,36 (4,20-5 = sangat baik) untuk pernyataan “Anda memiliki kesungguhan hati yang tulus untuk melaksanakan tugas”. Ini berarti rata-rata jawaban responden adalah sangat baik. Ini menandakan bahwa memang pegawai memiliki kesungguhan hati yang tulus untuk melaksanakan tugas dengan baik. Tingginya pernyataan ini karena dengan memiliki kesungguhan hati yang tulus untuk melaksanakan tugas, pegawai berharap upayanya dalam menyelesaikan tugas akan mampu diselesaikan dengan baik sesuai dengan yang diharapkan.

Rata-rata jawaban terendah responden sebesar 3,50 (3,40-4,19 = baik) untuk pernyataan “Anda selalu berupaya untuk hadir di kantor setiap waktu”, artinya jawaban responden adalah baik. Ini menunjukkan bahwa pegawai berupaya untuk hadir di kantor walaupun dalam keadaan apapun. Rendahnya tingkat upaya pada pernyataan ini karena bila pegawai mengalami sakit yang cukup parah dan harus beristirahat tidak memungkinkan memaksakan diri hadir di kantor, serta terkadang pegawai juga harus melakukan perjalanan dinas luar kota.

Rata-rata total jawaban responden terhadap variabel upaya sebesar 3,90. Nilai jawaban ini berada skala jawaban (3,40-4,19 = baik). Hal ini berarti bahwa seluruh upaya yang dilakukan oleh pegawai untuk menciptakan kinerja yang baik dirasakan oleh pegawai sudah baik. Upaya-upaya tersebut seperti upaya untuk hadir setiap hari pada hari kerja walaupun dalam keadaan apapun, kemauan pegawai melaksanakan tugas dengan baik, memiliki kesungguhan hati yang tulus melaksanakan tugas, memiliki motivasi dan semangat dalam melaksanakan tugas.

Tanggapan Responden Terhadap Variabel Kemampuan

Indikator variabel kemampuan terdiri dari 9 pernyataan. Masing-masing pernyataan tersebut memiliki 5 (lima) pilihan jawaban, yakni 1, 2, 3, 4, dan 5. Komposisi jawaban responden terhadap pernyataan-pernyataan tersebut dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 2. Komposisi Jawaban Responden Terhadap Variabel Kemampuan

Pernyataan	Jawaban					Jumlah Skor	Rata rata
	STS	TS	CS	S	SS		
Bawahan anda memiliki kecakapan dalam menyelesaikan pekerjaan	0	0	1	29	26	249	4,45
Bawahan anda memiliki keterampilan yang memadai dalam melaksanakan tugas	0	0	6	38	12	230	4,11
Bawahan anda memiliki pengalaman yang memadai dalam pekerjaannya	0	1	24	24	7	205	3,66
Hasil pekerjaan bawahan anda memiliki nilai yang berguna bagi organisasi	0	1	15	32	8	215	3,84
Bawahan anda memiliki kemampuan menyelesaikan pekerjaan baik secara kualitas maupun kuantitas	0	0	20	16	20	224	4,00
Bawahan anda berani memikul risiko sebagai akibat keputusannya	0	0	33	20	0	179	3,59
Bawahan anda mampu melakukan perhitungan numerik secara cepat	0	0	24	28	4	204	3,64
Bawahan anda memiliki kemampuan fisik yang baik	0	0	22	29	5	207	3,70
Bawahan anda mampu mengambil keputusan yang tepat	0	0	22	31	3	205	3,66
Rata-rata Total							3.85

Sumber : Hasil Penelitian, 2009

Keterangan:

4,20 – 5,00 Sangat Baik

3,40 – 4,19 Baik

2,60 – 3,39 Cukup Baik

1,80 – 2,59 Tidak Baik

1,00 – 1,79 Sangat Tidak Baik

Berdasarkan Tabel 2., tanggapan pimpinan (atasan langsung pegawai) terhadap terhadap variabel kemampuan sudah berkategori baik. Dari tabel 2. dapat dilihat rata-rata jawaban tertinggi responden sebesar 4,45 (4,19-5 = sangat baik) untuk pernyataan “Bawahan anda memiliki kecakapan dalam menyelesaikan pekerjaan”. Ini berarti rata-rata jawaban

responden adalah sangat baik. Ini menandakan bahwa memang pegawai memiliki kecakapan dalam menyelesaikan pekerjaan. Tingginya pernyataan ini, disebabkan pegawai memiliki kecakapan dalam menyelesaikan pekerjaan karena memahami tupoksi dan mampu melaksanakan pekerjaan sesuai dengan prosedur kerja dan berdasarkan pengetahuan di bidang pokok pekerjaannya. Dengan demikian pekerjaan pegawai akan mampu diselesaikan dengan baik sesuai dengan prosedur kerja.

Rata-rata jawaban terendah responden sebesar 3,59 (3,40-4,19 = baik) untuk pernyataan "Bawahan anda berani memikul risiko sebagai akibat keputusannya", artinya jawaban responden adalah baik. Ini menunjukkan bahwa pegawai berani memikul risiko sebagai akibat keputusannya. Rendahnya tingkat kemampuan pada pernyataan ini karena pengambilan keputusan biasanya dilakukan oleh atasan dan pegawai biasanya hanya menjalankan keputusan atasan. Pegawai kurang berani mengambil resiko karena takut melakukan kesalahan sehingga akan di mutasi ke biro lain. Ini bisa dicontohkan dengan pegawai yang tidak berani memproses pengerjaan administrasi dan penyelesaian suatu proyek yang diajukan oleh suatu instansi atau pihak lain, karena persyaratannya belum lengkap. Jika pegawai memaksakan mengerjakan dan memprosesnya, dikhawatirkan akan menimbulkan masalah di kemudian hari dan mendapat teguran bahkan dimutasi ke biro lain.

Berdasarkan Tabel 2., rata-rata total jawaban pimpinan (atasan pegawai) terhadap variabel kemampuan sebesar 3,85 (3,40-4,19 = baik). Hal ini berarti bahwa kemampuan pegawai pada Biro Administrasi Pembangunan Sekretariat Propinsi Bengkulu telah berada pada kondisi baik. Kemampuan-kemampuan pegawai yang menurut penilaian atasan telah baik diantaranya adalah kecakapan dalam melaksanakan tugas, keterampilan melaksanakan tugas, hasil pekerjaan memiliki kualitas yang baik, dan memiliki pengalaman yang baik dalam bidang tugas. Namun, perlu ditingkatkan dengan cara meningkatkan kemampuan pegawai melalui program pengembangan dan pemberdayaan pegawai.

Tanggapan Responden Terhadap Variabel Persepsi Peran

Indikator variabel persepsi peran terdiri dari 4 pernyataan. Masing-masing pernyataan tersebut memiliki 5 (lima) pilihan jawaban, yakni 1, 2, 3, 4, dan 5. Komposisi jawaban responden terhadap pernyataan-pernyataan tersebut dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 3. Komposisi Jawaban Responden Terhadap Variabel Persepsi Peran

Pernyataan	Jawaban					Jumlah Skor	Rata rata
	STS	TS	CS	S	SS		
Anda memiliki persepsi yang baik terhadap uraian pekerjaan anda	0	0	7	20	29	246	4,39
Anda memiliki persepsi yang baik terhadap tugas-tugas yang menjadi tanggungjawab anda	0	0	9	26	21	237	4,21
Anda selalu terlibat dalam setiap kegiatan organisasi	0	0	15	22	19	228	4,07
Anda sangat memahami dengan baik perintah atasan yang diberikan kepada anda	0	0	14	23	19	229	4,08
Rata-rata Total							4,18

Sumber : Hasil Penelitian, 2009.

Keterangan:

4,20 – 5,00 *Sangat Baik*

3,40 – 4,19 *Baik*

2,60 – 3,39 *Cukup Baik*

1,80 – 2,59

1,00 – 1,79

Tidak Baik

Sangat Tidak Baik

Berdasarkan Tabel 3., tanggapan responden terhadap variabel persepsi peran sudah berkategori baik. Dari tabel 3. dapat dilihat rata-rata jawaban tertinggi responden sebesar 4,39

(4,20-5 = sangat baik) untuk pernyataan “Anda memiliki persepsi yang baik terhadap uraian pekerjaan anda”. Ini berarti rata-rata jawaban responden adalah sangat baik. Ini menandakan bahwa pegawai memang memiliki persepsi yang baik terhadap uraian pekerjaannya. Tingginya pernyataan ini karena dengan persepsi yang baik terhadap uraian pekerjaan, karena pegawai benar-benar memahami tupoksi secara keseluruhan dan pegawai merasa uraian jabatannya akan mampu dilaksanakan dengan baik. Dengan demikian, pada akhirnya diharapkan hasil kerja pegawai akan baik juga.

Rata-rata jawaban terendah responden sebesar 4,07 (3,40-4,19 = baik) untuk pernyataan “Anda selalu terlibat dalam setiap kegiatan organisasi”, artinya jawaban responden adalah baik. Ini menunjukkan bahwa pegawai mau terlibat dalam setiap kegiatan organisasi. Rendahnya tingkat persepsi pada pernyataan ini karena tidak setiap saat pegawai bisa terlibat dalam setiap kegiatan organisasi karena faktor beban pekerjaan yang banyak yang harus diselesaikan.

Berdasarkan Tabel 3., rata-rata total jawaban responden terhadap variabel persepsi peran sebesar 4,18. Nilai jawaban ini berada skala jawaban 3,40-4,19 (baik). Hal ini berarti bahwa para pegawai memiliki persepsi yang baik atas peran dan posisi mereka dalam organisasi tempatnya bekerja. Kondisi ini terlihat jelas dengan pemahaman pegawai mengenai tugas pokok, uraian pekerjaan, dan tanggung jawab masing-masing. Selain itu, mereka menyadari bahwa kedudukan setiap pegawai di dalam organisasi adalah sama dan yang memiliki tujuan yang harus dicapai secara bersama-sama pula.

Tanggapan Pimpinan Terhadap Variabel Kinerja Pegawai

Indikator variabel kinerja pegawai terdiri dari 8 pernyataan. Masing-masing pernyataan tersebut memiliki 5 (lima) pilihan jawaban, yakni 1, 2, 3, 4, dan 5. Komposisi jawaban responden terhadap pernyataan-pernyataan tersebut dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4. Komposisi Jawaban Responden Terhadap Kinerja Pegawai

Pernyataan	Jawaban					Jumlah Skor	Rata rata
	STS	TS	CS	S	SS		
Bawahan anda sangat setia pada organisasinya	0	0	6	25	25	243	4,34
Bawahan anda memiliki prestasi kerja yang baik	0	0	7	37	12	229	4,09
Bawahan anda memiliki tanggungjawab yang tinggi terhadap pekerjaannya	0	4	28	19	5	193	3,54
Bawahan anda selalu taat pada aturan kantor dan perintah atasan	0	1	15	32	8	215	3,84
Bawahan anda selalu jujur dalam melaksanakan pekerjaan	0	0	20	17	19	223	3,98
Bawahan anda selalu melakukan kerjasama dalam menyelesaikan pekerjaan	0	2	25	26	3	198	3,45
Bawahan anda memiliki prakarsa yang baik dalam menyelesaikan masalah pekerjaan	0	0	23	33	0	201	3,59
Bawahan anda memiliki jiwa kepemimpinan yang baik, terutama jika bekerja sebagai tim	0	1	21	29	5	206	3,68
Rata-Rata Total							3,81

Sumber : Hasil Penelitian, 2009.

Keterangan:

4,20 – 5,00 Sangat Baik

3,40 – 4,19 Baik

2,60 – 3,39 Cukup Baik

1,80 – 2,59

1,00 – 1,79

Tidak Baik

Sangat Tidak Baik

Berdasarkan Tabel 4., tanggapan pimpinan (atasan langsung pegawai) terhadap variabel kinerja pegawai sudah berkategori baik. Rata-rata jawaban tertinggi responden sebesar 4,34 (4,20-5 = sangat baik) untuk pernyataan “Bawahan anda sangat setia pada organisasinya”. Ini berarti rata-rata jawaban responden adalah sangat baik. Ini menandakan bahwa pegawai memang memiliki kesetiaan pada organisasi. Tingginya pernyataan ini disebabkan pegawai merasa dirinya merupakan bagian dari organisasi.

Rata-rata jawaban terendah responden sebesar 3,45 (3,40-4,19 = baik) untuk pernyataan “Bawahan anda selalu melakukan kerjasama dalam menyelesaikan pekerjaan”, artinya jawaban responden adalah baik. Ini menunjukkan bahwa pegawai mau melakukan kerjasama dalam menyelesaikan pekerjaan. Rendahnya tingkat kinerja pada pernyataan ini karena tidak setiap pekerjaan harus diselesaikan dengan kerjasama, pegawai juga mempunyai tugas tersendiri yang harus dikerjakan sendiri.

Berdasarkan Tabel 4. di atas, rata-rata total tanggapan pimpinan (atasan langsung pegawai) terhadap variabel kinerja pegawai sebesar 3,81. Nilai jawaban ini berada skala jawaban 3,40-4,19 (baik). Hal ini berarti bahwa kinerja pegawai pada Biro Administrasi Pembangunan Sekretariat Daerah Propinsi Bengkulu telah berada pada kondisi baik. Kinerja pegawai yang dimaksud adalah pegawai telah mampu mencapai kinerja secara kuantitas dan kualitas sesuai dengan ketentuan organisasi. Selain itu, dalam pelaksanaan tugas pegawai telah mampu bekerja secara mandiri, bertanggungjawab, dan mampu bekerjasama dengan sesama rekan kerjanya.

Hasil Analisis Kuantitatif

Salah satu model analisis *bivariate* adalah analisis regresi linier sederhana. Analisis regresi adalah alat analisis yang keterkaitan pengaruh antara variabel dependen dengan variabel independen (Santoso dan Tjiptono, 2001). Variabel independen dalam penelitian ini adalah upaya, kemampuan, dan persepsi peran. Sedangkan variabel dependen dalam penelitian ini adalah kinerja pegawai. Dari hasil analisis data yang dilakukan, diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel 5. Hasil Analisis Regresi

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	0,285	2,832		0,101	0,920
	X1	0,246	0,103	0,199	2,380	0,021
	X2	0,616	0,076	0,683	8,057	0,000
	X3	0,245	0,117	0,159	2,092	0,041
F Hitung		= 43,472				
Sig. F		= 0,000				
F Tabel		= 2,530				
t Tabel		= 1,671				
Koefisien Determinansi (R ²)		= 0,715				

Sumber : Hasil Penelitian 2009.

Berdasarkan Tabel 5. diperoleh persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = 0,199X_1 + 0,683X_2 + 0,159X_3$$

Interprestasi hasil koefisien regresi pada persamaan di atas adalah:

- 1) Koefisien regresi (b_1) variabel upaya sebesar 0,199. Ini berarti variabel upaya mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja. Hal ini memberikan makna bahwa jika upaya yang dilakukan oleh pegawai semakin tinggi, maka kinerja pegawai akan tinggi pula.
- 2) Koefisien regresi (b_2) variabel kemampuan sebesar 0,683. Ini berarti variabel kemampuan mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja. Hal ini memberikan makna bahwa jika kemampuan pegawai semakin baik, maka kinerja pegawai akan baik pula.
- 3) Koefisien regresi (b_3) variabel persepsi peran sebesar 0,159. Ini berarti variabel persepsi peran mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja. Hal ini memberikan makna bahwa jika persepsi peran pegawai semakin baik, maka kinerja pegawai akan baik pula.

Selain itu, koefisien determinasi (R^2) yang diperoleh dari hasil perhitungan sebesar 0,741. Nilai koefisien determinasi tersebut mempunyai arti bahwa secara bersama-sama variabel upaya, kemampuan, dan persepsi peran memberikan sumbangan pengaruh terhadap kinerja pegawai sebesar 71,5%, sedangkan sisanya 28,5% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti. Tingginya nilai pengaruh variabel-variabel penelitian karena pegawai melakukan upaya yang tinggi di dalam bekerja, mengeluarkan segenap kemampuan kerjanya, dan memiliki persepsi peran yang baik terhadap pekerjaan di dalam bekerja.

Uji F

Uji F dilakukan untuk mengetahui apakah variabel independen atau variabel bebas yaitu upaya (X1), kemampuan (X2), dan persepsi peran (X3) terhadap kinerja pegawai (Y) berpengaruh secara simultan atau bersama-sama terhadap variabel dependen atau variabel terikat kinerja pegawai (Y). Pengujian yang menggunakan uji F dengan signifikan α (0,05) atau 5%.

Dari Tabel 4.6, dapat diketahui nilai probabilitas sig F hitung = $0,000 < \alpha = 0,05$ dengan nilai F sebesar 43,472 sedangkan F tabel sebesar 2,530. Hal ini menunjukkan bahwa semua variabel independen yaitu secara bersama-sama upaya (X1), kemampuan (X2), dan persepsi peran (X3) berpengaruh terhadap kinerja pegawai (Y). Artinya, dengan adanya peningkatan upaya (X1), kemampuan (X2), dan persepsi peran (X3), maka kinerja pegawai secara signifikan akan meningkat.

Uji t

Uji t dilakukan untuk melihat pengaruh secara parsial dari variabel independen upaya (X1), kemampuan (X2), dan persepsi peran (X3) berpengaruh terhadap kinerja pegawai (Y). Berdasarkan tabel 4.6, maka didapat hasil sebagai berikut :

1. Untuk variabel upaya (X1) dengan taraf signifikan 5% diperoleh sig probabilitas t hitung $0,021 < \alpha = 0,05$, dengan nilai t hitung = $2,380 > t \text{ tabel} = 1,671$. Berarti secara parsial variabel upaya (X1) berpengaruh secara signifikan terhadap variabel kinerja. Artinya dengan adanya peningkatan upaya pegawai di dalam bekerja, maka kinerja juga akan meningkat secara signifikan.
2. Untuk variabel kemampuan (X2) dengan taraf signifikan 5% diperoleh sig probabilitas t hitung = $0,000 < \alpha = 0,05$, dengan nilai t hitung = $8,057 > t \text{ tabel} = 1,671$, berarti secara parsial variabel kemampuan (X2) berpengaruh secara signifikan terhadap variabel kinerja (Y). Artinya meningkatnya kemampuan pegawai, maka kinerja pegawai juga akan meningkat secara signifikan.

3. Untuk variabel persepsi peran (X3) dengan taraf signifikan 5% diperoleh sig probabilitas t hitung = 0,041 < α = 0,05, dengan nilai t hitung = 2,092 > t tabel = 1,671 berarti secara parsial variabel persepsi peran (X3) berpengaruh secara signifikan terhadap variabel kinerja (Y). Artinya dengan adanya persepsi peran yang baik terhadap pekerjaan dan tanggung jawabnya, maka kinerja juga akan meningkat secara signifikan.

Pembahasan

Berdasarkan data yang diperoleh dari hasil penyebaran kuesioner, maka dapat diketahui karakteristik responden pada penelitian di Biro Administrasi Pembangunan Sekretariat Daerah Propinsi Bengkulu sebagian besar responden yang berjenis kelamin perempuan. Hal ini sesuai pendapat oleh Robbins (1996) yang menyatakan bahwa wanita lebih bersedia untuk mematuhi otoritas. Dengan demikian, maka wanita akan bekerja sesuai dengan ketentuan dan tujuan organisasi yang ingin dicapai dalam rangka peningkatan kinerja.

Karakteristik responden berdasarkan tingkat pendidikan formal yang dimiliki oleh pegawai, sebagian besar adalah S1 dan Diploma IV. Dengan pendidikan yang tinggi pegawai memiliki kemampuan kerja yang tinggi, upaya yang maksimal dalam bekerja dan memiliki persepsi peran yang baik di dalam bekerja. Ini sesuai dengan pendapat yang dikemukakan oleh Siagian (2002) yang menyatakan bahwa tingkat pendidikan seseorang dan pelatihan yang pernah diikutinya mencerminkan kemampuan intelektual dan jenis ketrampilan yang dimiliki oleh orang yang bersangkutan. Dengan demikian pada akhirnya kinerja pegawai juga akan baik.

Berdasarkan usia responden sebagian besar berusia antara 36-45 tahun. Hal ini berarti usia responden masih tergolong produktif, matang, dan muda, serta masa dinas aktif yang masih cukup lama. Dengan demikian diharapkan pegawai memiliki kemampuan yang baik dan mau mengeluarkan kemampuan kerja dan melakukan upaya yang maksimal untuk mencapai kinerja yang baik pula. Ini sesuai dengan pernyataan yang dikemukakan oleh Cristian (2008:7) yang menyatakan bahwa usia pekerja menyangkut hasil kerja, hal ini terjadi karena usai lebih muda kinerjanya tentunya lebih besar dibandingkan dengan yang lebih tua.

Berdasarkan masa kerja pegawai, sebagian besar berada antara 10-15 tahun. Masa kerja pegawai sudah cukup lama dan sudah cukup memiliki pengalaman kerja, diharapkan pegawai sudah memiliki kemampuan dan upaya yang tinggi dalam menyelesaikan pekerjaan dan memiliki persepsi peran yang baik sehingga kinerjanya pun ikut tinggi. Hasil penelitian ini sejalan dengan pendapat yang dikemukakan oleh Siswanto (1993) mengatakan bahwa pengalaman kerja/masa kerja banyak memberikan kecenderungan bahwa yang bersangkutan memiliki keahlian dan keterampilan yang relatif tinggi. Berdasarkan golongan, sebagian besar berada pada golongan III.

Hasil dari penyebaran kuesioner, maka tanggapan responden terhadap variabel upaya sudah berkategori baik. Dari hasil dari penyebaran kuesioner juga dapat diketahui bahwa tanggapan responden terhadap variabel kemampuan, persepsi peran, dan kinerja sudah berkategori baik.

Hasil pengujian hipotesis yang dilakukan, terlihat bahwa variabel upaya, kemampuan, dan persepsi peran secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini sesuai pendapat yang dikemukakan oleh Vrom (dalam Mulyasa, 2005) yang menyatakan bahwa kinerja merupakan fungsi dari upaya, kemampuan, dan persepsi peran. Hal ini menunjukkan secara empiris terbukti bahwa variabel upaya, kemampuan, dan persepsi peran secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Biro Administrasi Pembangunan Sekretariat Daerah Propinsi Bengkulu.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis secara parsial, upaya berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Biro Administrasi Pembangunan Sekretariat Daerah Propinsi Bengkulu. Hasil penelitian ini sejalan dengan pendapat yang dikemukakan oleh Timple (1995:74) kinerja tergantung pada kombinasi antara kemampuan, usaha, dan kesempatan yang diperoleh. Hal ini menunjukkan secara empiris terbukti bahwa variabel upaya berpengaruh

signifikan terhadap kinerja pegawai pada Biro Administrasi Pembangunan Sekretariat Daerah Propinsi Bengkulu.

Hasil pengujian hipotesis secara parsial, kemampuan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Biro Administrasi Pembangunan Sekretariat Daerah Propinsi Bengkulu. Hasil penelitian ini sejalan dengan pendapat yang dikemukakan oleh Mursi (1998) bahwa kinerja individu tergantung pada faktor internal dan eksternal. Salah satu dari faktor internal tersebut adalah kemampuan. Hal ini menunjukkan bahwa terbukti secara empiris bahwa kemampuan mempengaruhi kinerja pegawai pada Biro Administrasi Pembangunan Sekretariat Daerah Propinsi Bengkulu.

Dari hasil pengujian hipotesis secara parsial juga dapat diketahui bahwa persepsi peran berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Biro Administrasi Pembangunan Sekretariat Daerah Propinsi Bengkulu. Hasil penelitian ini sejalan dengan pendapat yang dikemukakan oleh Handoko (2001) menyatakan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja seorang individu yaitu motivasi, kemampuan, dan persepsi peranan. Hal ini menunjukkan secara empiris terbukti bahwa variabel upaya sebagai salah satu dari fungsi kinerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Biro Administrasi Pembangunan Sekretariat Daerah Propinsi Bengkulu.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

- 1) Variabel upaya, kemampuan, dan persepsi peran berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Biro Administrasi Pembangunan Sekretariat Daerah Propinsi Bengkulu. Ini artinya semakin tinggi atau baiknya upaya, kemampuan, dan persepsi peran pegawai, maka akan semakin baik atau tinggi juga tingkat kinerja pegawai.
- 2) Variabel upaya, kemampuan, persepsi peran dan kinerja juga sudah berkategori baik.
- 3) Variabel yang paling dominan pengaruhnya terhadap kinerja pegawai pada Biro Administrasi Pembangunan Sekretariat Daerah Propinsi Bengkulu adalah kemampuan pegawai.

SARAN

Berdasarkan hasil analisis data yang dilakukan dapat ditarik beberapa saran yang dapat dipertimbangkan Pemerintah Propinsi Bengkulu dalam hal ini Sekretariat Daerah Propinsi Bengkulu dengan melakukan hal-hal sebagai berikut:

1. Untuk upaya dengan mempertahankan kinerja yang sudah baik. Berkaitan dengan selalu upaya pegawai untuk hadir di kantor walaupun dalam keadaan apapun, Biro Administrasi Pembangunan Sekretariat Daerah Propinsi Bengkulu melalui atasan perlu mendorong pegawai untuk hadir di kantor setiap hari kerja. Selain itu, memberikan hukuman (*punishment*) atau sanksi yang tegas bagi pegawai yang tidak hadir atau masuk kantor dengan alasan yang tidak jelas dan tidak masuk akal.
2. Untuk kemampuan adalah dengan mempertahankan kinerja yang sudah baik. Berkaitan dengan keberanian pegawai memikul risiko sebagai akibat keputusannya, Biro Administrasi Pembangunan Sekretariat Daerah Propinsi Bengkulu melalui atasan perlu menempatkan pegawai pada pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan dan latar belakang pendidikannya, sehingga terjadi sinkronisasi antara pekerjaan dan kemampuan dan tahu apa resiko dari pekerjaannya. Hal ini membuat pegawai lebih siap untuk menanggung resiko akibat dari keputusan yang dibuatnya. Biro Administrasi Pembangunan Sekretariat Daerah Propinsi Bengkulu perlu mendorong pegawai untuk lebih memahami tupoksi kerjanya dan atasan memberikan penjelasan tentang tata cara

dan prosedur kerja yang jelas dan risiko apa yang akan ditanggung pegawai jika melanggarnya dan pekerjaan gagal dilaksanakan dengan baik.

3. Untuk persepsi peran adalah dengan mempertahankan persepsi peran yang sudah baik. Berkaitan dengan keterlibatan pegawai dalam setiap kegiatan organisasi, Biro Administrasi Pembangunan Sekretariat Daerah Propinsi Bengkulu melalui atasan perlu mendorong pegawai untuk lebih aktif melibatkan diri dalam setiap kegiatan organisasi khususnya Biro Administrasi Pembangunan Sekretariat Daerah Propinsi Bengkulu. Biro Administrasi Pembangunan Sekretariat Daerah Propinsi Bengkulu juga bisa memberikan penghargaan atau insentif baik dalam bentuk uang atau barang maupun bentuk penghargaan bagi pegawai yang secara aktif melibatkan diri dalam setiap kegiatan organisasi.
4. Untuk kinerja adalah dengan mempertahankan kinerja yang sudah baik. Berkaitan dengan kurangnya pegawai melakukan kerjasama dalam menyelesaikan pekerjaan. Untuk meningkatkan hal ini Biro Administrasi Pembangunan Sekretariat Daerah Propinsi Bengkulu melalui atasan mendorong pegawai untuk bekerjasama dengan rekan kerja yang lainnya yang memiliki keterkaitan kerja. Jadi pekerjaan menjadi lebih cepat selesai dan terdapat sinkronisasi antara pekerjaan pegawai dengan pegawai lainnya yang memang memiliki keterkaitan kerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Anoraga, Pandji, 1995. *Manajemen Produksi*. Perencanaan, Sistem Produksi, BPFE, Yogyakarta.
- Handoko T. Hani, 2001. *Manajemen Personalia Sumberdaya Manusia*, BPFE, Yogyakarta.
- , 1996. *Manajemen Personalia*, BPFE, Yogyakarta.
- Hasibuan, Melayu SP., 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Gunung Agung, Jakarta.
- Hersey, P. dan Blanchard, K., 1992. *Manajemen Perilaku Organisasi Pendayagunaan Sumber Daya Manusia*, Alih Bahasa Agus Dharma, Erlangga, Jakarta.
- Mulyasa, E. 2005. *Sumber Daya Manusia*. Bandung. PT. Remaja Rosda Karya.
- Mursi. 1998. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta. PT Indeks.
- Schuller, R., 1996. *Human Resources Management*, Prentice Hall, New York.
- Siagian, Sondang P., 1995. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara, Jakarta.
- Timble, A. Dale. 1995. *Seri Manajemen Sumber Daya Manusia Kinerja*. Jakarta. PT Indeks, Kelompok Gramedia.